

Historial Editorial

Recepción: 03-09-12

Revisión: 30-01-13

Aceptación: 06-03-13

**Relación entre la cultura organizacional y el
desempeño de la organización: Un estudio
en empresas maquiladoras de la ciudad de
Chihuahua**

Pedro Javier Martinez Ramos

Universidad Autónoma de Chihuahua, México
pmartinr@uach.mx

Juan Oscar Ollivier Fierro

Universidad Autónoma de Chihuahua, México
jollivier@uach.mx

Hilda Cecilia Escobedo Cisneros

Universidad Autónoma de Chihuahua, México
hescobed@uach.mx

hescobed@uach.mx
Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Hilda Cecilia Escobedo Cisneros

Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: Un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua
Relation between the organizational culture and the organizational performance: A study in “Maquiladoras” plants of the city of Chihuahua.

Resumen

El objetivo de investigación fue identificar la tipología cultural predominante en las empresas maquiladoras grandes de la ciudad de Chihuahua y su relación con el desempeño. Se empleó un instrumento de investigación que se aplicó durante el año 2006 a 85 gerentes y 186 trabajadores administrativos. Se encontró que el tipo de cultura organizacional predominante es la de mercado, seguida la jerárquica. Para medir el desempeño organizacional se utilizaron indicadores seleccionados de productividad, calidad y RH. La cultura de mercado resultó tener correlación con algunos indicadores de desempeño, sin embargo no se encontró suficiente evidencia de que la cultura organizacional puede predecir todos los indicadores del desempeño organizacional.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Desempeño Organizacional, Marco de Valores de Competencia, Cambio, industria maquiladora.

Abstract

The goal for this research was identifying the cultural predominant typology in the maquiladoras of Chihuahua City and its relation with the performance. A research instrument was applied during 2006 year to 85 managers and 186 administrative workers. It was found that the type of organizational predominant culture is that of Market, followed the Hierarchy. In order to take measurements of the organizational performance they used indicators selected of productivity, quality and HR. Market's culture turned out to have correlation with the some indicators of performance, however it did not find enough evidence that the organizational culture can predict all the indicators of the organizational performance.

Key words: Organizational culture, organizational performance, Competing Values Framework, Change, maquiladora industry.

Introducción

El tema de la cultura en las organizaciones ha venido cobrando importancia dentro del ámbito organizacional, dado que se ha comprendido lo determinante que resulta para el desempeño de una organización. El avance tecnológico y la globalización de la economía son hoy, los rasgos distintivos del mundo de las empresas modernas. En este contexto, una preocupación fundamental en la que parecen haberse centrado los objetivos prioritarios de las organizaciones ha sido desarrollar, a partir de la cultura organizacional, por un lado, los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales y por otro, la construcción de una identidad como institución que cristalice en la conducta deseada de sus miembros, para que se enfoquen el logro de los resultados.

Lo relevante de la presente investigación fue resolver el problema de desconocimiento, por una parte, del tipo de cultura organizacional predominante de las empresas maquiladoras locales, y por otra de la relación de esta cultura con el desempeño de la empresa. De ahí, que los objetivos son esencialmente: 1) identificar la cultura organizacional predominante percibida en estas empresas y 2) determinar si existe una relación entre la cultura organizacional dominante percibida y los indicadores de desempeño organizacional.

El cumplimiento de estos objetivos deberá llevar a articular nuevas visiones y nuevos valores, en la comprensión del desempeño organizacional, el cual si requiere ser modificado, debe partir del diagnóstico de los valores y suposiciones existentes (Schein, 2000; Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C., 2012). Cameron y Quinn (2011) puntualizaron que la mayoría de los estudiosos reconocen que la cultura organizacional es un concepto muy importante en los esfuerzos para mejorar el desempeño organizacional y administrativo en el sector corporativo. Cameron y Ettington (1988); Denison (1990); Trice y Beyer (1993) de manera condensada mencionan que el desempeño organizacional no puede ser adecuadamente entendido sin la comprensión de la cultura de la organización. Algunas premisas que justifican el presente estudio pudieran ser: que las empresas, las instituciones y la comunidad de investigadores, cuenten con una fuente de información del tema de cultura organizacional, el impacto de ésta en el desempeño de las organizaciones, y una metodología en el diagnóstico de los mismos para el cambio o reforzamiento de la cultura organizacional.

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, se procedió a definir la cultura y sus características, se plantean las diferentes teorías, conceptos y hallazgos producto de investigaciones realizadas anteriormente y que sirven para orientar y sustentar esta investigación. Además se presenta el modelo utilizado para realizar la investigación, Marco de Valores de Competencia.

A continuación se hace referencia a la metodología empleada para llevar a cabo este estudio. Se especifica el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la descripción del instrumento de recolección de los datos y demás aspectos metodológicos. Se presentan los resultados de la investigación, así como la discusión de los mismos. Finalmente, se destacan las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación.

La Cultura concepto y características

El concepto de cultura organizacional es relativamente nuevo, sin embargo, en las últimas décadas una gran cantidad de autores han investigado y escrito para desarrollarlo. Los albores de los 80's marcaron el inicio de la investigación de la cultura organizacional (Goffee y Jones, 2001; Fey & Denison, 2003), despertando el interés por algunos aspectos entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: i) el interés de los académicos de las escuelas de negocios se vio incrementado debido al aumento de la globalización y los retos que ésta significaba para la integración estructural; ii) los niveles de desempeño organizacional podrían ser explicados por distintos tipos de cultura ya que la denominada "fuerte", con valores claramente expresados y ampliamente practicados, predice los logros organizacionales (Peters y Waterman, 1982), asimismo existe el debate, si la cultura podría representar la fuente de la ventaja competitiva a largo plazo; iii) el creciente interés en la cultura corporativa reflejaba un rechazo del limitado enfoque "racional analítico" para estudiar la estrategia y estructura organizacional. Fue imposible entender el diseño de estructuras o la implementación de estrategias sin la referencia del contexto cultural dentro del cual se desarrollaban las organizaciones. De igual manera, la confianza en los mecanismos formales de integración organizacional disminuyó y la importancia de la cultura corporativa como "pegamento" se incrementó (Evans, 1993); iv) como el contorno lateral y vertical de las organizaciones se alteró, el lenguaje del análisis organizacional cambió. Cultura, o algunas veces Comunidad, llegó a ser la metáfora preferida y las relaciones organizacionales fueron incrementándose mapeadas a través de "redes" o "racimos", más que jerarquías que mantenían las

organizaciones flexibles y unidas. El concepto de relaciones cambió de funciones o departamentos a otros, más modernos como colaboración, interdependencia y reciprocidad (Goffee y Scase, 1995).

Algunas investigaciones han sido realizadas para demostrar que la cultura organizacional y el desempeño organizacional están relacionados (Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Ouchi, 1981; Yilmaz & Ergun, 2008), y que en el ambiente competitivo de los negocios actuales, la satisfacción del cliente, la entrega a tiempo y el bajo costo son indicadores de vital importancia de la efectividad de la organización (Berry & Parasuraman, 1992; Fornell, Mithas, Morgeson, & Krishnan, 2006). También se ha intentado en trabajos de investigación, analizar la conexión entre las características del ambiente organizacional y la satisfacción de los clientes lo que es un indicador importante del desempeño organizacional (Conrad, Brown, & Harmon, 1997).

La mayoría de las investigaciones que han examinado esta relación se han enfocado en la relación entre los climas organizacionales orientados al servicio y la satisfacción del cliente (Johnson, 1996; Schneider & Bowen, 1995; Schneider, White, & Paul, 1998). Estos estudios, aunque con importantes aportaciones, han tendido a enfocarse en el impacto del “Clima para el servicio” o “Clima de servicio” en la satisfacción del cliente. Al hacerlo de esta manera, se corre el riesgo de descuidar algunas características organizacionales, que tienen un rango más amplio de impacto en los resultados de la organización.

De esta manera, la presente investigación utiliza un instrumento de diagnóstico que contiene cuatro características generales de la cultura organizacional. Este enfoque se orienta a que los esfuerzos por mejorar aspectos generales del funcionamiento organizacional, no van en detrimento de la innovación, la eficiencia o el desempeño del proceso (Nunes & Driggs, 2006; Martinez, 2010).

El contexto social donde operan los miembros de la organización ha sido relacionado, tanto para los individuos, como para la organización como un todo. Algunos investigadores se han preguntado si las dimensiones particulares o facetas del ambiente social están relacionadas con las actitudes y comportamientos de los empleados (Pritchard & Karasick, 1973; Schnake, 1983; Schneider & Snyder, 1975; Spector, 1997). Otros investigadores han relacionado estas facetas a los resultados de la organización o del grupo (Cameron & Freeman, 1991; Denison, 1984, 1990, 1996, 2000; Denison & Mishra, 1995; Johnson, 1996; Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt, 2001; Schneider, Bowen, Erhart, & Holcombe, 2000; Schneider et al., 1998; Gómez & Ricardo, 2009). Más aún, hay investigadores que han explorado cómo la “fuerza” o intensidad del ambiente está relacionada a la

efectividad organizacional (Calori & Sarnin, 1991; Gordon & DiTomaso, 1992; Kotter & Heskett, 1992; Sorensen, 2002; Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C., 2012).

Por mencionar ejemplos, algunas investigaciones han demostrado que el retorno de la inversión puede ser pronosticado por la forma en que el ambiente de trabajo se estructura. Las empresas que guardan una estrecha relación entre los objetivos individuales y organizacionales; que pueden ser adaptados o modificados por condiciones cambiantes; dónde las decisiones se toman al nivel adecuado y los objetivos son claros y razonables, tienen mejores resultados que las empresas que no se ajustan a esta descripción. Además, las compañías con una cultura participativa tienen un mayor retorno de la inversión sobre los activos y casi el doble de rendimiento de la inversión que las que no lo hacen (Denison, 1984, 1990; Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C., 2012). Volviendo la atención a los resultados a nivel individual, la gestión participativa también se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados y el compromiso organizacional. Curiosamente, la satisfacción laboral es también predicha en un entorno caracterizado por el logro, la jerarquía, la estructura y los logros extrínsecos (Carr, Schmidt, Ford, y Deshon, 2003). Por último, la satisfacción del cliente como un resultado es pronosticada en una organización con orientación al servicio (Schneider et al., 1998; Murillo, Calderon, & Torres 2003) y un clima organizacional en general compuesto por cuatro factores: la cooperación/coordiación, orientación al cliente, el compromiso de los empleados y la consistencia administrativa (Rogg et al., 2001).

Las investigaciones anteriores tienden a ser clasificadas por los autores respectivos, como estudios de Clima Organizacional o Cultura Organizacional, las cuales representan diferentes, pero traslapadas interpretaciones de un mismo fenómeno. Sin embargo, la distinción principal entre estas dos etiquetas es a menudo una cuestión simple del enfoque epistemológico que los investigadores utilizaron para hacer valer el concepto (Ashanasy, Wilderom y Peterson, 2000, Denison, 1996).

Los investigadores del Clima Organizacional generalmente miden las percepciones individuales (o la percepción compartida de un grupo) de los constructos que incluye este concepto y utilizan alguna forma de clasificación a través de cuestionarios estándar con los que pueden comparar a los encuestados en los grupos u organizaciones. Este tipo de investigación típicamente se enfoca en las características del ambiente y su relación con los resultados individuales y de la organización. Orientarse al clima específico (Johnson, 1996; Schneider et al., 2000; Schneider & Reichers, 1983) puede ser un enfoque útil para lograr cambios en un área determinada por la administración (una

necesidad de mejoramiento o evaluación), partiendo de un nivel superior de conocimiento del clima organizacional y de cómo éste se relaciona a los objetivos generales de la organización.

En contraste, los estudiosos y practicantes de la Cultura Organizacional, han tomado un enfoque ligeramente diferente en su intento de entender o descubrir las cuestiones clave que enfrenta la organización. Históricamente, la investigación de cultura en las organizaciones ha dado lugar a metodologías cualitativas profundas con orígenes sociológicos o antropológicos para identificar los valores únicos y creencias que caracterizan a un grupo u organización (Deal y Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Pettigrew, 1979, Wilkins y Ouchi, 1983; Toca & Carrillo, 2009). Un tema común de estos esfuerzos, ha sido el enfoque en los supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna (Robbins, 2004; Hellriegel & Slocum, 2009). En general, los cuestionarios que pretenden medir la cultura organizacional tienden a enfocarse en un conjunto más amplio de características organizacionales (Cameron y Quinn, 2011; Denison y Neale, 2000; Kotter y Heskett, 1992) que los cuestionarios que pretenden medir el clima organizacional (Dillard, Wigand, y Boster, 1986; Johnson, 1996; Ostroff, 1993).

El Modelo: El Marco de Valores de Competencia (MVC)

La presente investigación ha utilizado el Marco de Valores de Competencia (MVC) que fue desarrollado por Cameron & Quinn (2011), el cual ha sido diseñado inicialmente, a partir de investigaciones llevadas a cabo por los mismos, para determinar los indicadores mas importantes de la efectividad organizacional. Estos indicadores representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización. Definen qué es visto como justo, apropiado y correcto.

En otras palabras, puntualizan los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización. Los autores del MVC, explican que lo significativo acerca del modelo, es precisamente el hecho de lo que valora en cada cuadrante, es fundamentalmente distinto y hasta podría llegar a ser antagónico. Es precisamente en atención a esta condición de competencia entre valores antagónicos, lo que le otorga el nombre al modelo.

Los cuatro tipos de cultura que propone este modelo son: clan, adhocracia, jerárquica y de mercado. Deben su nombre a la característica más notable. Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional (Cameron y Quinn, 2011).

El modelo propuesto se puede observar en la tabla 1, en el cual están plasmadas las características más sobresalientes de cada tipo de cultura, la utilidad de este marco es que sirve como una herramienta, para diagnosticar e iniciar un cambio en la cultura organizacional, que se ha desarrollado en el ciclo de vida de las organizaciones y que es una respuesta a las presiones internas y externas. Cada perfil cultural organizacional que es desarrollado a partir de este marco refleja las características básicas del estilo administrativo, liderazgo, administración de empleados, valores básicos de la organización, enfoque estratégico y criterios de éxito. Cualquier intento de cambio requiere que estos elementos sean identificados y modificados, este proceso constituye el reto de los líderes interesados en el desempeño organizacional y la mejora continua.

Figura 1. Marco de Valores de Competencia de Cameron y Quinn



Fuente: Cameron & Quinn, 2011

Este modelo de cultura organizacional, proporciona un enfoque de sistemas para impactar la eficacia de la organización. Al centrarse en el sistema como un todo, las empresas pueden ser más capaces de satisfacer a sus clientes pero, en el proceso, también identificar áreas de oportunidad de mejoramiento con respecto a su misión, la interacción entre los empleados y los sistemas y estructuras que fomenten la eficiencia de las operaciones. Además, un mayor y más amplio enfoque en los sistemas es más útil en el entendimiento de las expectativas en el largo plazo, mientras que más mediciones, que son específicas y aplicadas al más bajo nivel posible puede mejorar el entendimiento del corto plazo (Salazar, 2008).

Chiavenato (1994), señala que toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos. La eficiencia es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Por otro lado la eficacia es: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos y/o servicios..." "... la eficacia se refiere a como hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..." "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la organización sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)".

Para que las organizaciones actuales logren un alto grado de desempeño, es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal comprometido e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos, deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder ser eficientes y eficaces y con esto tener empresas con índices de desempeño altos.

Para fines de la presente investigación, sólo se eligieron algunas variables que servirán de apoyo para identificar qué tan efectivo es el desempeño de las empresas maquiladoras, éstas son: eficiencia de labor, rechazos de partes por millón (RRPPM'S), índice de accidentes registrables, índice de días perdidos, rotación de empleados y ausentismo. Estos elementos se muestran en la tabla No. 1.

Tabla 1. Desempeño de acuerdo a indicadores de clase mundial.

<i>Medida</i>	<i>Indicador</i>	<i>Alta efectividad</i>
Productividad	Eficiencia de labor	>95 %
Calidad	RRPPM'S	0-3
Recursos Humanos	Ausentismo	<2.5%
	Rotación	<3%
	Índice de Accidentes	<1.4
	Índice de días perdidos	<0.15

Fuente: Elaboración del autor a partir de la información recabada.

Como se puede observar, se muestran los valores de los estándares de alta efectividad, cuyos datos fueron obtenidos apoyándonos en los sistemas de manufactura FORD (2010) y DELPHI (2009), estos sistemas plantean estándares que son muy utilizados y entendidos por todo el personal que labora en las empresas maquiladoras, se intentó reflejar un perfil de desempeño que considere la productividad, la calidad y los recursos humanos, lo que permitió tener una fotografía completa del desempeño organizacional, para poder relacionarlo con la variable cultura organizacional.

Método

El método consistió en un estudio empírico, basado en una encuesta con orientación cuantitativa, en la que se aplicó el instrumento desarrollado por Cameron y Quinn (2011) en empresas

maquiladoras. La encuesta tiene un objetivo doble, por una parte el diagnóstico de la cultura organizacional y por otra, la medición de los indicadores de desempeño/efectividad seleccionados, para posteriormente identificar la relación entre estas dos dimensiones de la empresa.

El número de empresas de la industria maquiladora en la ciudad de Chihuahua suman 94, las cuales generan 58,392 empleos directos con una derrama económica mensual por remuneración de 332 millones de pesos (INEGI, 2012). La población del estudio en la presente investigación son las 38 empresas grandes (más de 250 trabajadores) de esta industria, las cuales fueron seleccionadas debido a que son de clase mundial y por lo mismo poseen una cultura organizacional claramente definida, estas empresas proporcionan empleo a 41,908 trabajadores, lo cual representa un 71 % de los trabajadores de esta industria en la ciudad.

Para el cálculo de la muestra, se optó por un muestreo bietápico probabilístico por conglomerados, donde las unidades primarias de muestreo son las empresas maquiladoras grandes de la ciudad de Chihuahua y las unidades secundarias de análisis los gerentes y el personal administrativo. En la primera etapa se calcula la cantidad de conglomerados a muestrear, es decir, las empresas maquiladoras grandes de la ciudad de Chihuahua, tomando como variable de interés la cultura del clan, con el 10% de error y un nivel de confianza de 95%, arrojando un tamaño de muestra “n” de 10 empresas seleccionadas de manera aleatoria. Para la segunda etapa se realizó un censo en el caso de los gerentes y un muestreo aleatorio simple en el caso del personal administrativo. Los resultados del cálculo de la muestra se observan en el tabla 2.

Tabla 2. Tamaño de muestra para personal administrativo y número de gerentes

PLANTA	GTES.	ADMTIVO (N)	n
MAQUILADORA 1	10	245	21
MAQUILADORA 2	10	180	20
MAQUILADORA 3	9	167	20
MAQUILADORA 4	10	188	21
MAQUILADORA 5	6	52	16
MAQUILADORA 7	8	37	14
MAQUILADORA 8	8	50	16
MAQUILADORA 9	7	224	21
MAQUILADORA 10	7	37	14
MAQUILADORA 6	13	500	22
TOTAL	88		186

Fuente: Elaboración del autor en base a los datos obtenidos

El instrumento utilizado está basado en el modelo MVC, útil para explicar e interpretar una gran variedad de fenómenos organizacionales y fue desarrollado a través de investigaciones en cultura organizacional. En cuanto a su confiabilidad y validez, se reporta en la literatura como válida y confiable (Cameron y Quinn, 2011), con una alfa de Cronbach de: la cultura de clan 0.82, la cultura adhocrática 0.83, la cultura de mercado 0.78 y la cultura jerárquica 0.67. Además en la misma entrevista con los gerentes, fue levantada la encuesta sobre desempeño organizacional para conocer los principales indicadores de efectividad organizacional mostrados en el tabla 1.

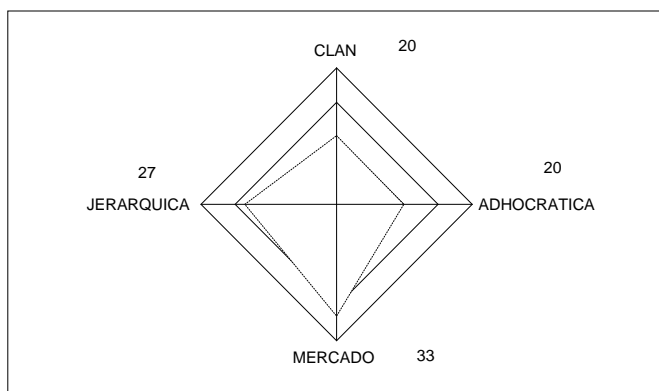
Las limitaciones del estudio fueron básicamente: 1) la generalización de los resultados es la propia al área geográfica y el sector económico en el que se tomó la muestra y 2) algunas dificultades en la aplicación de los instrumentos debido a la falta de una cultura de investigación en los sujetos entrevistados.

El supuesto considerado de partida es: la cultura organizacional les da identidad y pertenencia a los miembros de la organización y define los comportamientos aceptables entre los miembros de las organizaciones.

Resultados

Los resultados, se ordenaron de acuerdo a la secuencia lógica del instrumento empleado en la investigación, los cuales son mostrados en las siguientes gráficas.

Gráfica 1. Percepción de los Gerentes y personal administrativo de los cuatro tipos culturales



Fuente: Elaboración del autor en base a los datos obtenidos

En esta gráfica se puede observar que la cultura predominante en las maquiladoras es la de mercado, la cual se caracteriza por un lugar de trabajo donde todos están orientados hacia el ambiente externo, la diferenciación, la estabilidad interna, las transacciones con sujetos externos de la organización, los cuales pueden incluir a los clientes, proveedores, inversionistas, gobierno, etc. En esta cultura, se opera principalmente a través de los mecanismos del mercado económico, para crear una ventaja competitiva, los valores predominantes en esta tipología cultural son la competitividad y la productividad, este resultado tomando en cuenta las características descritas, hacen mucho sentido para comprender la forma de hacer y trabajar en la industria maquiladora, los retos de competitividad, permanencia, la exigencia de los clientes, el trato que se tiene con los proveedores de otros países, hace de estas empresas un lugar de trabajo orientado a resultados, los líderes son productivos y competitivos, son muy demandantes, lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar, la preocupación a largo plazo es qué acciones competitivas se van a emprender, para lograr las metas tan retadoras que se tienen, el éxito es definido en términos de mercado compartido y penetración. Vencer a los competidores y el liderazgo en el mercado es muy importante.

El siguiente tipo de cultura en los resultados es la jerárquica, que se caracteriza por mantener el control interno en una organización a través de reglas, procedimientos, especialización del trabajo y centralización de las decisiones. Los procedimientos gobiernan lo que la gente hace, los líderes son considerados buenos coordinadores y organizadores. El mantener la operación trabajando de manera equilibrada es muy importante. Las preocupaciones de largo plazo de la organización son la estabilidad, predictibilidad y eficiencia. Lo que mantiene unida a la organización son las reglas y procedimientos.

El tipo cultural de clan, se caracteriza por tener un enfoque interno, flexibilidad y por ser un lugar de trabajo muy amigable donde la gente comparte mucho de sí misma. Los líderes son considerados como mentores y hasta cierto punto como padres. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la tradición, además el compromiso es alto. El énfasis en el largo plazo es el desarrollo de los individuos, con alta cohesión y moral. El éxito es definido en términos de clima interno y la preocupación por la gente. La organización le da máxima importancia a la participación, al trabajo en equipo y al consenso.

El tipo cultural adhocrático, que como la tipología de mercado le da máximo enfoque a lo externo, pero en este caso la flexibilidad es más importante que la estabilidad y el control, es un lugar de

trabajo caracterizado por el dinamismo y la creatividad, donde el posicionamiento es muy importante y la gente toma riesgos. Los líderes son considerados efectivos, si son visionarios, innovadores y tomadores de riesgos. Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. El énfasis estratégico está puesto en el liderazgo de punta del nuevo conocimiento de productos y servicios. La rapidez para cambiar y encontrar nuevos retos es muy importante. El énfasis de largo plazo de la organización es, en el rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa entregar productos y servicios únicos y originales.

En cuanto a las eventuales diferencias en la percepción de los gerentes y el personal administrativo, se observó que no difieren de manera significativa, arrojando los resultados numéricos de los tipos culturales muy similares, lo cual se muestra en la prueba “t” de diferencia de medias de la tabla 3.

Tabla 3. Comparación de medias en las percepciones de administrativos y gerentes

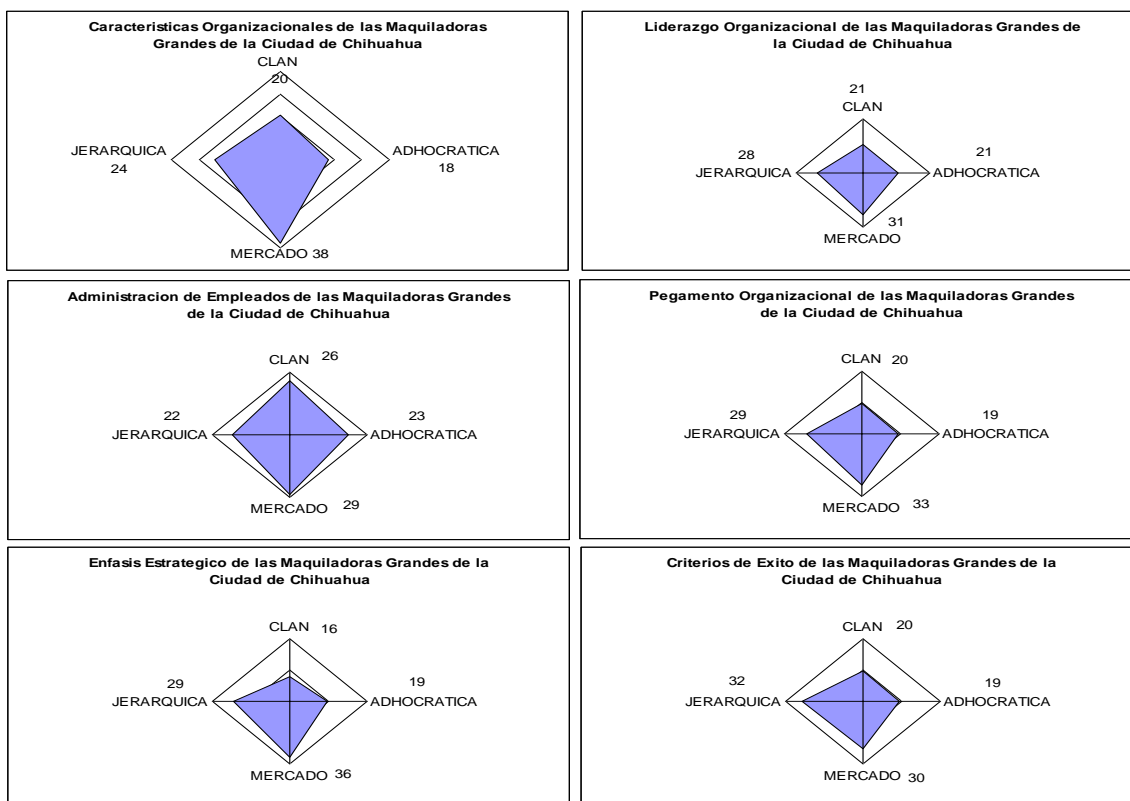
		Prueba de muestras independientes							Nivel 1 Administrativos Nivel 2 Gerentes	
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
pregunta1	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	.611	.434	.000 .000	1946 537.749	1.000 1.000	.00000 .00000	1.02432 .98926	-2.00888 -1.94328	2.00888 1.94328
pregunta2	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	1.068	.302	-.014 -.014	1946 516.026	.989 .989	-.01253 -.01253	.92551 .92776	-1.82762 -1.83519	1.80256 1.81013
pregunta3	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	.438	.508	-.031 -.031	1946 517.060	.975 .975	-.03133 -.03133	1.00581 1.00636	-2.00390 -2.00839	1.94124 1.94573
pregunta4	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	.183	.668	.013 .013	1946 521.366	.990 .990	.01253 .01253	1.00068 .99353	-1.95000 -1.93928	1.97506 1.96434
pregunta5	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	.742	.389	.000 .000	1946 507.416	1.000 1.000	.00000 .00000	.97115 .98941	-1.90460 -1.94384	1.90460 1.94384
pregunta6	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	3.046	.081	.000 .000	1946 494.142	1.000 1.000	.00000 .00000	1.02449 1.07213	-2.00922 -2.10649	2.00922 2.10649

Fuente: Elaboración del autor en base a los datos obtenidos

En el tabla anterior se observa que los estadísticos para cada una de las seis preguntas clave de la encuesta donde los valores de significancia (p value), son mayores en todos los casos a 0.05 por lo que se puede decir con un 95% de confianza que la percepción de la cultura de los gerentes y los administrativos de las maquiladoras grandes de la ciudad de Chihuahua no difiere significativamente por lo que es similar.

Además del tipo cultural, el instrumento utilizado nos permite dibujar un perfil organizacional basado en las seis características o dimensiones que determinan como trabaja y es administrada la organización, las cuales son: 1) las características organizacionales; 2) los roles de liderazgo; 3) la administración de los empleados; 4) lo que mantiene unida a la organización; 5) el énfasis estratégico y 6) los criterios de éxito. Este perfil se puede observar en la gráfica 2.

Gráfica 2. Perfil Cultural de las empresas mostrado a través de las seis dimensiones



Fuente: Elaboración del autor en base a los datos obtenidos

Se observa que predomina el tipo cultural de mercado en 5 dimensiones que la favorecen y solo en los criterios de éxito, la cultura es de tipo jerárquica. Otra medida que nos puede dar este perfil es la congruencia de la cultura, ya que el perfil nos da los valores que tiende a enfatizar en cada una de las dimensiones o aspectos organizacionales que se miden. Este perfil, nos permite asegurar que las maquiladoras de la ciudad de Chihuahua son organizaciones que se enfocan en el posicionamiento externo y tienen para esto la necesidad de la estabilidad y el control. Si bien, la cultura predominante de mercado es la que con mayor énfasis es vivida en estas empresas, los otros 3 tipos culturales también están presentes y pueden ser requeridos o utilizados con un énfasis similar, de acuerdo a las circunstancias que vive cada organización.

En cuanto a la medición del desempeño de la organización, se encontraron los valores mostrados en las cinco principales variables seleccionadas: eficiencia laboral; calidad del producto; número de accidentes; rotación del personal operativo y ausentismo, tal como se presenta en el tabla 4.

Tabla 4. Valores de las cinco variables seleccionadas para la medición del desempeño en las empresas.

PLANTA	EF. DE LABOR	Rango	CALIDAD	Rango	ACCIDENTES	Rango	ROTACION	Rango	AUSENTISMO	Rango	Mercado
MAQUILADORA 10	95	0.00	736	-733	0.1	1.3	1.55	1.45	1.88	1.12	39
MAQUILADORA 7	98	3.00	20	-17	0	1.4	0.7	2.3	4.95	-1.95	38
MAQUILADORA 2	93.5	-1.50	175	-172	0	1.4	0.8	2.2	1.76	1.24	37
MAQUILADORA 6	91.3	-3.70	4	-1	0.1	1.3	1.55	1.45	1.88	1.12	36
MAQUILADORA 1	95.24	0.24	229	-226	0.06	1.34	1.32	1.68	1.58	1.42	35
MAQUILADORA 5	83	-12.00	35	-32	0.0034	1.397	6.9	-3.9	3.1	-0.1	33
MAQUILADORA 3	87.3	-7.70	65	-62	1.18	0.22	1.9	1.1	4.65	-1.65	32
MAQUILADORA 4	87.53	-7.47	0.48	2.52	0	1.4	0.2	2.8	1.05	1.95	31
MAQUILADORA 9	91.11	-3.89	626	-623	2.49	-1.09	1.2	1.8	2.9	0.1	28
MAQUILADORA 8	91	-4.00	736	-733	2.73	-1.33	11.88	-8.88	3.24	-0.24	28

Fuente: Elaboración del autor en base a los datos obtenidos

En esta tabla, se pueden observar los valores encontrados de los indicadores desempeño y el valor de la fortaleza de la cultura de mercado en la última columna. En la siguiente tabla 6, se presenta el coeficiente de correlación de Pearson entre el valor de la importancia de la cultura de mercado y cada uno de los cinco indicadores de desempeño.

Tabla 5. Correlación entre los valores de la cultura de mercado y los cinco indicadores de desempeño

(Coeficiente de correlación en fila superior y valor de p en la fila inferior)

<i>Cultura</i>	<i>Eficiencia de labor</i>	<i>Calidad</i>	<i>Accidentes</i>	<i>Rotación</i>	<i>Ausentismo</i>
Mercado	0.547	- 0.713*	- 0.801*	- 0.487*	- 0.096*
	0.102	0.021	0.005	0.153	0.792

* El signo es negativo debido a que los indicadores son medidos por su forma negativa (ejemplo, en Calidad son rechazos) Fuente: elaboración del autor en base a los datos obtenidos

Como se puede observar, la cultura predominante de mercado tiene fuertes relaciones significativas con la disminución de accidentes y la mejor calidad de los productos y en menor grado con una mayor eficiencia laboral y la disminución de la rotación, lo cual es congruente con las características en las que hace énfasis esta cultura. En cuanto a los otros tres tipos culturales, no predominantes, pero también en alguna medida presentes, no se encontraron relaciones significativas de ellas con los cinco indicadores de desempeño.

Conclusiones y Recomendaciones.

De acuerdo a los resultados presentados y los objetivos propuestos se pueden formular las siguientes conclusiones.

El instrumento del MVC de Cameron y Quinn para diagnosticar la cultura organizacional percibida, es aplicable en las empresas maquiladoras grandes de la ciudad de Chihuahua y permite identificar qué aspectos de la cultura organizacional se deben cuidar, cambiar o reforzar para incrementar el desempeño de las empresas. Se encontró que la cultura organizacional de *mercado* es el prevaleciente en este tipo de industria, lo cual es congruente con la literatura,

particularmente con Cameron y Quinn (2011), que reportan dentro de los perfiles de las diferentes industrias, este tipo cultural como predominante en la industria manufacturera. Lo anterior puede representar una ventaja para las empresas maquiladoras, que identifican esta cultura de mercado como predominante, al tener una referencia de la congruencia de su perfil cultural dentro de esta industria.

La prueba para comprobar la similitud de las percepciones de la cultura organizacional de los gerentes y el personal administrativo resultó positiva en ambos niveles jerárquicos. En términos generales, la industria manufacturera moderna se caracteriza, por que los empleados de todos los niveles son constantemente informados y sensibilizados acerca de la situación económica del negocio, de los problemas de calidad y del desempeño en general. En principio, esta práctica de recursos humanos se debe traducir en un mejoramiento de la percepción generalizada de “cómo van las cosas en la organización” por parte de los trabajadores.

La cultura dominante de mercado en las empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua resultó tener correlación con los indicadores de la mejora en la calidad del producto y el incremento en la eficiencia laboral, lo cual es importante, debido a que estos dos son indicadores de la calidad y productividad en esta industria. Sin embargo los resultados no proveen suficiente evidencia de que la cultura organizacional es, por sí sola, capaz de predecir todos los indicadores del desempeño organizacional considerados.

El perfil de la cultura de mercado como predominante, es una característica de las empresas manufactureras de clase mundial, no obstante esto no es una regla que aplique en todos los casos, se detectó en el punto de los criterios de éxito, que prevalecía la cultura jerárquica, que de acuerdo a las características de esta cultura, el éxito significa mantener la empresa operando de una manera estable y equilibrada, la cual puede resultar la estrategia adecuada al considerar las condiciones del entorno, en esta rama de la industria.

De lo anterior se desprende que, si bien la cultura de mercado es adecuada para la administración de este tipo de industrias, es recomendable balancear el sistema social destacando valores competitivos de otras culturas, como la cooperación, la lealtad y el compromiso que pertenecen a la cultura de clan. En este caso, vale la pena señalar que una cultura fuerte puede mostrar congruencia en las características organizacionales, pero no debe ser sinónimo de exclusividad, dependiendo de las demandas del entorno y del momento organizacional las empresas siempre

deben estar atentas para equilibrar el sistema social. Dicho de otra forma, no existen culturas buenas o malas, el punto es si están respondiendo adecuadamente a las demandas internas de la empresa y su entorno, lo cual puede conducir a realizar los cambios culturales que se requieran, para adecuarse como organización a dichas demandas. El diagnóstico de la cultura organizacional permite conocer en que aspectos la organización puede tener fortalezas y debilidades, para trabajar en ellas.

Finalmente, otra justificación nada despreciable de llevar a cabo un diagnóstico de cultura en las empresas es, dada la naturaleza dinámica de la mayoría de las organizaciones modernas y la gran cantidad de técnicas de mejora continua que se manejan en la jerga administrativa (reingeniería, administración total de la calidad, manufactura esbelta, etc.), estas no pueden ser efectivamente implementadas sin un análisis previo del sistema cultural y de su eventual cambio en caso de ser necesario. La presente investigación plantea sólo la parte inicial de un proceso de cambio efectivo, el diagnóstico que permite identificar la fuerza, la congruencia y el tipo de cultura que predomina en la empresa, posteriormente debe darse el trabajo de realizar el cambio cultural, para conducir a la organización a lograr sus metas, en donde la administración de la cultura juega un papel de vital importancia en esta parte del proceso.

Como recomendación, vale la pena señalar que es necesario continuar con esta línea de investigación, particularmente identificar la cultura que predomina en la percepción del personal operativo que labora en las empresas maquiladoras, con la que se completaría el panorama de la eventual transferencia cultural que se lleva a cabo en toda la empresa. Sin embargo, debido a las características particulares del instrumento de diagnóstico empleado, no es adecuado para aplicarlo a los operadores, sería necesario adaptar un instrumento de los disponibles en la literatura o bien el diseño de uno especial, para aplicarlo a este sector importante de trabajadores y así tener una visión más completa de la forma de hacer las cosas en estas empresas y poder tomar las decisiones en cuanto a necesidades de cambio, orientadas a mejorar el desempeño organizacional.

En general, es necesario profundizar en esta línea de investigación para avanzar en la hipótesis central de la presente; la cultura organizacional y el desempeño están correlacionados. La literatura muestra la gran cantidad de investigadores que están interesados en este apasionante y promisorio tema de estudio.

Referencias Bibliográficas

Berry, L., & Parasuraman, A. (1992). Prescriptions for a service quality revolution in america. *Organizational Dynamics*, 20, 5-15.

Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: a french study. *Organization Studies*, 12, 49-74.

Cameron, K.S. & Ettington, D. R. (1989). The conceptual foundations of organizational culture. En J.C. Smart (Ed.), *Higher education: Handbook of theory and research*. New York: Academic Press.

Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. Research in *organizational change and development*, 5, 23-58.

Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosis and changing organizational culture: based on the competing values framework. Third edition*. San Francisco, CA: Jossey-bass.

Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta analytic path analysis relating moral climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of applied Psychology*, 88, 605-619.

Chiavenato, I. (1994). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogota, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Conrad, C. A., Brown, G., & Harmon, H. A. (1997). Costumer satisfaction and corporate culture: a profile deviation analysis of a relationship marketing outcome. *Psychology and marketing*, 14, 663-674.

Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Delphi. (2009). Sistema de manufactura de Delphi. Chihuahua, Chihuahua, México.

Denison, D. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13, 4-22.

Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.

Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.

Denison, D. (2000). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley, *The international handbook of organizational culture and climate* (pág. 347). New York: John Wiley & Sons Inc.

Denison, D. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En L. C. Cooper, S. Cartwright, & C. P. Earley, *The international handbook of organizational culture and climate*. New York USA: John Wiley & Sons.

Denison, D., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational science*, 6, 204-223.

Denison, D., & Neale, W. (2000). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor, MI: Denison Consulting.

Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations: aligning culture and strategy*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Diario Oficial de la Federación (DOF). (30 de Junio de 2009). *Secretaría de la Función Pública*. Recuperado el 13 de Abril de 2012, de <http://www.funcionpublica.gob.mx/unaopspf/doctos/comunes/dof090630se.pdf>

Dillard, J., Wigand, R., & Boster, F. (1986). Communications climate and its role in organizations. *Communications*, 12, 83-101.

Evans, P. (1993). Dosing the glue. Applying human resources technology to build the global organization. *Research in personnel and human resource management*, 3, 83-101.

Fey, C., & Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: can american theory be applied in Russia? *Organization science*, 14(6): 686-706.

Ford. (2010). Sistema de Manufactura de Ford. Chihuahua, Chihuahua, Mexico.

Fornell, C., Mithas, S., Morgeson, F., & Krishnan, M. (2006). Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk. *Journal of marketing*, 70, 3-14.

Goffee, R., & Jones, G. (2001). *El carácter organizacional como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Mexico, D.F.: Ediciones Granica.

Goffee, R., & Scase, R. (1995). *Corporate realities*. New York: Routledge.

Gómez, I. & Ricardo, R. G. (2009). Similarities and differences existing in cultural profiles of colombian organizations of higher and lower performance. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. 17(1). 9-24.

Gordon, G., & Ditomasi, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-798.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional. 12a Edición*. México: Cengage Learning.

INEGI. (2012). *Banco de Información Económica de INEGI*. Recuperado el 12 de Abril de 2012, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/default.aspx?idserPadre=116011300150007000700020#D116011300150007000700020>

Johnson, J. W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49, 831-851.

Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Martínez, M.E., (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison, *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190.

Mendez, C. (1988). *Metodología guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Murillo, S., Calderon, G. & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral, *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.

Nunes, P. F., & Driggs, W. (2006). What serves the customer best? *Harvard Business Review*, 84, 37-50.

Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 56, 56-90.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How american business can meet the japanese challenge*. New York: Avon Books.

Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from america's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human decision process*, 9, 126-146.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. 10a Edición*. México: Person Educación.

Rogg, K. L., Schmidtt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resources practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27, 431-449.

Salazar, A. M. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, segun Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador Venezolano*. Caracas, Venezuela: Universidad Catolica Andres Bello.

Schein, E. (2000). Sense and non sense about culture and climate. En N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson, *Handbook of organizational culture and climate*. Thousands Oaks, CA: SAGE.

Schnake, M. E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology*, 36, 791-807.

Schneider, B., & Bowen, D. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.

Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36, 19-39.

Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of applied psychology*, 60, 318-328.

Schneider, B., Bowen, D., Erhart, M. E., & Holcombe, K. M. (2000). The climate for service: Evolution of construct. En M. N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson, *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Schneider, B., White, S., & Paul, M. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.

Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and reliability of firm performance. *Administrative Science quarterly*, 83, 70-91.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Toca, C.E. & Carrillo, J. (2009) Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Revista Civilizar*, 9 (17). 117-135

ColombiaTrice, H. & Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall

Wilkins, A., & Ouchi, W. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.

Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: an examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *World Business*, 43, 290-306.